

SANDRA CUNHA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR: GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS**

**Monografia apresentada ao Curso de
Especialização em Administração de
Pessoas, Departamento de Administração
Geral e Aplicada, Centro de Pesquisa e
Pós-Graduação em Administração,
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof.^a Ana Lúcia Jansen de
Mello de Santana**

CURITIBA

2007

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO DO TRABALHO	1
1.1.1 Objetivos Específicos	1
1.2 JUSTIFICATIVA	2
1.3 METODOLOGIA.....	2
2 TERCEIRO SETOR	3
2.1 HISTÓRICO	6
2.2 POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL NO BRASIL	8
2.3 RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR.....	9
2.4 PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	10
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
3.1 ANÁLISE AMBIENTAL	13
3.1.1 Análise Externa	13
3.1.1.1 Forças econômicas	14
3.1.1.2 Forças tecnológicas.....	14
3.1.1.3 Forças político-legais.....	14
3.1.1.4 Forças sociais	15
3.1.2 Análise Interna	15
3.1.2.1 Missão	16
3.1.2.2 Visão	17
3.1.2.3 Inventário e gestão dos recursos organizacionais.....	17
3.1.2.4 Objetivos gerais e específicos.....	19
3.2 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	20
3.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	22
3.4 CONTROLE ESTRATÉGICO.....	25
3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR.....	27
3.5.1 Análise Ambiental.....	27
3.5.2 Missão e Objetivos	29
3.5.3 Estratégias	30
4 ASSOCIAÇÃO SOLIDÁRIOS PELA VIDA - SOVIDA.....	31
4.1 ANÁLISE EXTERNA	33
4.1.1 Oportunidades	33
4.1.2 Ameaças	33
4.2 ANÁLISE INTERNA	33
4.2.1 Missão	33
4.2.2 Visão	33
4.2.3 Objetivos Gerais	34
4.2.4 Objetivos Específicos	34
4.2.5 Pontos Fortes	34
4.2.6 Pontos Fracos	34
4.3 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS – PLANO DE AÇÃO	35
4.4 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	39
4.5 CONTROLE ESTRATÉGICO.....	39
5 CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

Diante da ineficiência do Estado em prover o cidadão de suas necessidades básicas, este transfere para a sociedade as responsabilidades maiores, desobrigando-se do seu dever social de Estado, com o respaldo da ótica do neoliberalismo.

A sociedade, com necessidades cada vez maiores, busca então, uma nova forma de resposta às seqüelas da questão social, através da solidariedade e da ajuda mútua. Surgindo, assim, um novo setor, o chamado “Terceiro Setor”. Que direciona suas ações à assistência social, nos setores carentes, através da criação de organizações sem fins-lucrativos.

A sociedade civil se mostra cada vez mais capaz no seu desempenho da “função pública”, mobilizando recursos, promovendo parcerias em prol do desenvolvimento humano e social sustentável, aumentando assim, sua área de atuação, e conseqüentemente, a complexidade da administração de suas organizações.

Passa a existir um novo desafio para estas organizações, o desafio da eficiência. Exigindo um aperfeiçoamento de seus sistemas de administração e de seus desempenhos.

1.1 OBJETIVO DO TRABALHO

Avaliar os cenários existentes e identificar os instrumentos de gestão estratégica para garantir e melhorar o desempenho da organização do terceiro Setor, Associação Solidários pela Vida – SOVIDA, objeto do presente trabalho, na área de gestão de pessoas.

1.1.1 Objetivos Específicos

Caracterizar a SOVIDA e seus elementos ambientais.

Apresentar um diagnóstico da organização.

Propor estratégias para recrutar voluntários e aprimorar a qualidade do serviço prestado.

1.2 JUSTIFICATIVA

Organizações sem fins-lucrativos possuem, como qualquer outro tipo de organização, a necessidade de um modelo de administração condizente com sua realidade. E, em especial, a presença de recursos humanos comprometidos com os objetivos da organização, pois este é um dos fatores determinantes para o seu sucesso ou fracasso.

Identificou-se na “SOVIDA” a ausência de um modelo de gestão adequado, mostrando-se indispensável a elaboração de um planejamento estratégico, como uma ferramenta da administração, visando uma melhor utilização de seus recursos na busca de seus objetivos e metas.

Do ponto de vista acadêmico, possibilitar a aplicação prática de preceitos teóricos de planejamento estratégico com enfoque em pessoas em uma organização real.

1.3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado com base em informações prestadas pela Diretoria da organização, através da análise e desenvolvimento de um diagnóstico da situação atual, que possibilitou a sua comparação com os preceitos teóricos de planejamento estratégico, dando ensejo a uma sugestão à administração da organização.

2 TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor diz respeito a um conjunto de organizações e iniciativas privadas com fins públicos e sem fins lucrativos.

Esta expressão “Terceiro Setor” é utilizada para distingui-lo do Estado, que seria o primeiro setor, e do mercado ou atividades com fins lucrativos, que seria o segundo.

De acordo com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) o Terceiro Setor é definido como o conjunto das atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem – religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não-governamentais e outras.¹

A conceituação do Terceiro Setor tornou-se um tema polêmico e bastante discutido entre os autores, pois como um setor que está se definindo e se consolidando, este tende a ser descrito mais em função das características que o diferenciam dos demais setores do que em termos de sua especificidade, a qual ainda está sendo formulada por meio de pesquisas organizacionais descritivas.²

“O termo é construído a partir de um recorte social em esferas: o Estado (“primeiro setor”), o mercado (“segundo setor”) e a “sociedade civil” (terceiro setor).... Como se o “político” pertencesse à esfera estatal, o “econômico” ao âmbito do mercado e o “social” remetesse apenas à sociedade civil, num conceito reducionista.” (MONTAÑO, 2002)

Porém a definição através de uma diferenciação é enaltecida por alguns autores que afirmam ter o grande mérito de romper a dicotomia entre o público e privado, na qual o público era sinônimo de estatal e privado de empresarial.³

Outros autores discordam inclusive da denominação “terceiro”, por sua natureza, pois, como nos mostra RIFKIN (1997, p. 21), é preciso compreender que, quando se estabelece a civilização, em primeiro lugar, estabelece-se a comunidade

¹ BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social – uma abordagem introdutória. Relatório setorial 1. Rio de Janeiro: AS/GESET, 2000.

² SCAICO, O. et al. CEATS: o espaço do terceiro setor na universidade. Revista de Administração de empresas. São Paulo: FGV. V. 33, n. 1, p. 74-76, jan-mar. 1998.

³ IOSCHPE, E. 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

(o capital social), depois surge o comércio e o governo: a comunidade vem sempre primeiro.

Para MONTAÑO (2002, p. 54-55):

“Quando os teóricos do “terceiro setor” entendem este conceito como superador da dicotomia público/privado, este é verdadeiramente o “terceiro” setor, após o Estado e o mercado, primeiro e segundo, respectivamente; o desenvolvimento de um “novo” setor que viria dar as respostas que supostamente o estado já não pode dar e que o mercado não procura dar. Porém, ao considerar o “terceiro setor” como a sociedade civil, historicamente ele deveria aparecer como o “primeiro”.”

E faz uma crítica ainda maior ao terceiro setor quando afirma que este não reúne um mínimo consenso sobre sua *origem* [grifo do autor] nem sobre sua *composição* [grifo do autor] ou suas *características* [grifo do autor]. Tal dissenso é clara expressão de um conceito ideológico que não dimana da realidade social, mas tem como ponto de partida elementos formais e uma apreensão da realidade apenas no nível fenomênico.⁴

No Brasil, existem duas formas legais de organização sem fins-lucrativos: a associação, e a fundação.

- a) associações – a associação pode ser definida como uma pessoa jurídica criada a partir da união de idéias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa. Como mostra a definição, a associação não precisa ter um cunho social, suas características são a reunião de pessoas e a finalidade não-lucrativa. O que significa que ela pode ser criada para atender apenas a um grupo determinado de pessoas ainda que não visem o lucro, e não para proveito de todos, como por exemplo clube de colecionadores de selo. Esta distinção se faz necessária para que sejam identificadas as associações que serão beneficiadas com vantagens fiscais para si e seus patrocinadores. A criação de uma associação se dá de uma forma simples. É necessária a reunião de no mínimo duas pessoas com maioria civil que tenham o propósito de associar-se para uma finalidade lícita e não lucrativa. Reunidas as pessoas deverá ser formada uma mesa diretora composta, no mínimo, de um presidente e de um secretário, que

⁴ MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002, p. 58-59.

serão eleitos. Tendo sido aprovado o estatuto social e feita a eleição dos dirigentes da entidade para o primeiro mandato, deverá ser redigida a “ata da assembléia de constituição”. A associação somente terá existência jurídica após o registro dos atos constitutivos no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas, e uma vez obtido o registro, é necessário que seja inscrita no CNPJ(Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas).A associação pode ser extinta por deliberação de seus associados ou por decisão judicial transitada em julgado. (SZAIZI, 2006, p. 28-33)

- b) fundações – fundação é um patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor. As fundações, diferente das outras pessoas jurídicas de direito privado, podem ser constituídas por uma só pessoa, e podem ainda, ser criadas após a morte de seu instituidor, por disposição testamentária. As fundações têm uma peculiaridade que é a supervisão do Ministério Público. Isto ocorre, pois uma vez que o patrimônio foi destinado a um bem público, a uma coletividade, este não mais pertence ao seu instituidor, e também não pertence ao Estado, necessitando assim, de uma proteção especial. A sua constituição se dá através da destinação de bens por seu instituidor, a uma finalidade pública, e sem finalidade lucrativa. A manifestação de vontade do instituidor deverá conter de maneira clara e bem especificada os fins a que a fundação se destina, que deverão ser lícitos, não lucrativos e de interesse coletivo. Aprovado o estatuto pelo Ministério Público será autorizada a lavratura da escritura definitiva de instituição da fundação em cartório de notas, e depois no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas. No caso de bens imóveis, o documento também precisará ser levado para registro nos cartórios de imóveis correspondentes. Uma vez obtido o registro, deverá ser providenciada a inscrição da entidade no CNPJ, na prefeitura, e nos demais órgãos de controle, de acordo com a natureza da fundação. A extinção se dá no caso de seu objeto se tornar ilícito, impossível ou inútil, ou ainda vença seu prazo de existência, por iniciativa do Ministério Público ou qualquer interessado. Pode também ser extinta por seu curador, com voto favorável de dois terços dos conselheiros e aprovação do Ministério Público. A extinção deverá ser declarada judicialmente.(SZAIZI, 2006, p. 37-41).

2.1 HISTÓRICO

O chamado terceiro setor tem sua origem mais remota nos movimentos religiosos de caridade, através do incentivo à doação. Estes movimentos foram se fortalecendo com as transformações sócio-econômicas ocorridas a partir dos séculos XVII e XVIII, e se consolidaram com o neoliberalismo no século XX, gerando uma profunda mudança de valores que foram se expandindo devido à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil, conduzindo para um resgate da auto-estima, das lideranças positivas, preocupação com o meio ambiente, cooperação, ética e dimensão espiritual.

No Brasil, desde sua colonização, existem as associações formadas a partir de valores católicos, como a caridade e a filantropia, que têm como exemplo as Santas Casas. Essas associações, formadas a partir do sentimento de dever dos católicos, tinham o intuito de ajudar os pobres e incapacitados.

No período entre 1960 e 1990 o Brasil assim como a América Latina passou por um processo dramático de urbanização, tendo o percentual de habitantes das cidades aumentado de 49% em 1960 para 72% em 1990. Sob uma pressão desta magnitude, e em condições de grande desigualdade de renda, as cidades passaram a apresentar problemas antes inimagináveis. A demanda por bens públicos elementares cresceu geometricamente, e os movimentos de protesto multiplicaram-se.⁵

Embora o chamado “milagre econômico” da década de 70 tenha propiciado uma aparente estabilidade econômica, já havia sido criado um fosso de desigualdades sociais. Como explica FERNANDES (1994, p. 42-43):

“Fechados os canais de comunicação com o Estado, enfraqueceram-se os mecanismos de integração vertical, tais como os partidos, as lideranças populistas ou as grandes estruturas sindicais. Em contraponto, as ações locais dispersaram-se por um sem-número de circunstâncias. Movimentos de pequeno porte haviam existido no passado, naturalmente, mas a escala e o estilo apresentados nos anos 70 indicavam a emergência de um fenômeno novo, para o qual inventou-se inclusive uma nova expressão: “movimentos sociais”. Foram chamados “movimentos” para acentuar sua natureza instável e mutante, distinta da obtida em estruturas que se organizam numa longa duração. E chamados “sociais” devido ao seu distanciamento em relação aos aparelhos de Estado.”

⁵ FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994, p.44.

E, a partir da retomada dos direitos democráticos em meados da década de 80, a sociedade pode novamente manifestar-se através de movimentos organizados. Surgem, então, inúmeras organizações civis não atreladas ao Estado, que mais tarde passam a ser financiadas por organizações internacionais.

A expressão ONG (Organizações Não-Governamentais) surgiu pela primeira vez na Organização das Nações Unidas (ONU) e durante a Segunda Guerra Mundial. Em inglês a denominação *Non-Governmental Organizations* (NGOs) serviu para designar organizações supranacionais e internacionais que foram estabelecidas por acordos governamentais.

No Brasil, as primeiras ONGs (Organizações Não-Governamentais) surgiram nas décadas de 70 e 80, em sintonia com as finalidades e dinâmicas dos movimentos sociais e das organizações populares de proteger os direitos sociais e fortalecer a sociedade civil, dando ênfase nos trabalhos de educação popular e na atuação, elaboração e monitoramento de políticas públicas. No Brasil, a sigla ONG é uma denominação leiga, não jurídica, e serve para definir qualquer organização que seja de natureza não-estatal.

Em 1988, a Constituição estabeleceu como princípio básico aumentar o dever do Estado e da sociedade na tarefa pública, sendo que o Estado passou a ter uma função de fazer as leis e não necessariamente a função de executor.

E, com o intuito de construir um novo arcabouço legal que reconhecesse o caráter público de um conjunto de organizações da Sociedade Civil, e ao mesmo tempo facilitasse a colaboração entre as organizações e o Estado, foi criada a Lei nº 9.790/99, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins-lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Esta lei visa estimular o crescimento do Terceiro Setor, fortalecendo a Sociedade Civil e investindo no chamado Capital Social, e tem como objetivos específicos:

- a) qualificar as organizações do Terceiro Setor por meio de critérios simples e transparentes, incluindo as formas recentes de atuação das organizações da sociedade civil, através da criação de uma nova qualificação, qual seja, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público / OSCIP;
- b) incentivar a parceria entre as OSCIPs e o Estado, por meio do Termo de Parceria, um novo instrumento jurídico criado para promover o fomento e a

- gestão das relações de parceria, permitindo a negociação de objetivos e metas e também o monitoramento e a avaliação dos resultados alcançados;
- c) implementar mecanismos adequados de controle social e responsabilização das organizações com o objetivo de garantir que os recursos de origem estatal administrados pelas OSCIPs sejam, de fato, destinados a fins públicos.⁶

2.2 POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL NO BRASIL

No Brasil, a natureza da assistência social foi direcionada através do conceito de amparo, ajuda e benemerência, e as primeiras iniciativas para a regulamentação estatal da assistência social ocorreram com Getúlio Vargas, na década de 30.

A primeira iniciativa foi a atribuição, por ele mesmo, de auxílios a organizações sociais, de acordo com seus próprios critérios e preferências, distribuído em cotas por meio de um direito anual. Em seguida, Vargas criou a Caixa de Subvenções, atribuindo ao Ministério da Justiça a função de selecionar e fiscalizar os processos.

Mas foi em 1938 que ocorreu a primeira grande regulamentação da assistência social no Brasil, quando Vargas, reconhecendo a importância de ouvir as reivindicações populares, criou o Conselho Nacional do Serviço Social(CNSS), regulamentando a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas. O Conselho tinha como objetivo o arbitramento das subvenções, e mais tarde em 1951, passou a ter também o poder do registro das instituições sociais.

Já no início da década de 40 surgiu a primeira campanha assistencialista de âmbito nacional que culminou com a criação do primeiro órgão de proteção social de serviços sociais a LBA – Legião Brasileira de Assistência, que “... promoveu inicialmente suas ações por intermédios de instituições, utilizando a atribuição de subvenções para implementar o trabalho voluntário, influenciar a adoção de novas

⁶ FERRAREZI, E. REZENDE, V. **OSCIP** – organização da sociedade civil de interesse público: a lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor. Brasília: Comunidade Solidária, 2000, p. 28.

técnicas e procedimentos, introduzindo concepções e metodologias do serviço social”.⁷

Objetos de escândalos nacionais a LBA e o CNSS são expostos à desmoralização, começando assim seu processo de decadência, que justificará em 1995 a extinção da LBA.

E da extinção do CNSS, substituído pelo Conselho Nacional da Assistência Social(CNAS), criado através da Lei Orgânica de Assistência Social nº 8.742/93. Porém, a transferência do acervo do CNSS ao CNAS permitiu o prolongamento do passado na nova situação, tendo que enfrentar uma conjuntura adversa e caminhar na contramão das tendências sócio-políticas, que lhe impõem o embate e o confronto, como nos mostra MESTRINER(2001, p. 298-299):

“Como conselho de natureza deliberativa, o CNAS representa uma grande inovação democrática nos níveis de decisão da política de assistência social. Como conselho paritário, constitui uma ampla possibilidade de penetração da sociedade civil na esfera estatal, instalando o controle social e ampliando a perspectiva de sua publicização. E como órgão implementador da política nacional de assistência social ele possui um potencial transformador, constituindo-se em um dos mecanismos com possibilidade de ruptura das deformações históricas acumuladas nessa área da construção do novo, que é a política pública de assistência social nunca experimentada no país.”

2.3 RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR

Mais do que o Primeiro(governo) e o Segundo(capital privado produtivo) Setores, o Terceiro Setor(sociedade civil organizada) tem na força de trabalho, seja ela voluntária, seja remunerada, o principal fator crítico de sucesso. Não há quem duvide que o êxito no alcance dos objetivos institucionais de uma entidade sem fins lucrativos depende, em sua maior parte, de quadros sociais motivados e imbuídos dos propósitos que norteiam a entidade. (SZAZI, 2006, p. 77)

O Terceiro Setor tem sua força de trabalho dividida em dois grupos: o não-remunerado e o remunerado.

⁷ MESTRINER, M. L. **O Estado entre a filantropia e a assistência social**. São Paulo: Cortez, 2001, p.289.

A Lei 9.608/98 trata do trabalho não-remunerado ou voluntário, caracterizando-o como atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. E, em seu parágrafo único, estipula que o serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária.

Ainda que voluntário, este deve constar em contrato escrito ou termo de adesão, contendo identificação do prestador e tomador de serviços, a natureza do serviço e as condições para seu exercício.

O trabalho remunerado por sua vez é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e deve constar em contrato de trabalho, com a identificação do empregado e do empregador, assim como a data de admissão, função, salário, horário e local de trabalho. Normalmente, a contratação se inicia através de um contrato de experiência, onde será avaliada a adaptação do empregador à equipe e às necessidades da entidade. Este contrato não pode ser superior a 90 dias, caso em que o contrato passa a ser por prazo indeterminado.

O trabalho remunerado pode se dar também na forma de trabalho temporário, estagiário, autônomo.

2.4 PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Conforme mencionado anteriormente, o terceiro setor teve início através da prática da caridade, e sua atuação foi crescendo através dos tempos. O seu crescimento, apesar de rápido, não foi algo planejado.

As organizações passaram a assumir novas funções de interesse público, tornando-se mais complexas em seus aspectos organizacionais e administrativos, entretanto sem a presença de um modelo de gestão adequado.

No geral, as organizações sem fins-lucrativos, têm a tendência de considerar tudo o que fazem como justo, moral e a serviço de uma causa, e não se mostram dispostas a dizer, caso alguma coisa não produza resultados, que seus recursos

devem ser redirecionados.(DRUCKER, 1990, p. 8) E com isto passam a agir na base da “tentativa e erro”, o que compromete, em alguns casos, a condução dos projetos.

A ótica de mercado já não permite este desprendimento, exigindo a previsão de retorno do investimento realizado tanto em relação ao beneficiário como ao investidor. Significando que a falta de um modelo de gestão adequado não coloca em risco apenas a administração destas organizações, mas inclusive sua existência, pois as atitudes das entidades financiadoras, em especial as internacionais, mudaram. No início a preocupação destas entidades era apenas de contribuir, hoje elas buscam uma contrapartida. Algumas entidades passaram a adotar a prática de submeter as organizações financiadas a uma avaliação periódica, realizada por equipes técnicas independentes e por auditorias financeiras profissionais.(TEIXEIRA, 2004, p.7; IOSCHPE, 1997, p. I)

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é a determinação dos objetivos organizacionais e da forma para alcançá-los, utilizando os meios disponíveis ou explorando as condições favoráveis.

A empresa que se preocupa apenas com as atividades de seu dia-a-dia está fadada a continuar a fazer as coisas que sempre fez, sem acompanhar as mudanças, sem evoluir. Pensar de forma estratégica nos faz olhar além de nossas atividades diárias, nos faz enxergar as mudanças que estão ocorrendo no mundo, em nossa sociedade, e que nos traz novas oportunidades.

“Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência.”(CHIAVENATO, 1999, p. 209)

O planejamento estratégico visa traçar um plano de ação que possibilite que toda a organização caminhe para um mesmo fim, sem que haja discrepâncias nos objetivos, e também, que alterações possam ser feitas para acompanhar as mudanças sofridas no ambiente, com o intuito de manter sempre a eficácia do planejamento. “... o planejamento pode ser conceituado como um processo... desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.” (OLIVEIRA, 2001, P. 33)

O planejamento estratégico é constituído de quatro etapas, sendo que na primeira etapa é feito uma análise ambiental da organização, tanto interna quanto externa, com a delimitação do negócio, formulação da missão e da visão organizacional.

A segunda etapa dedica-se à de formulação de estratégias, momento no qual serão estipuladas as formas de agir para se alcançar os objetivos delineados.

A terceira etapa prevê a implantação dessas estratégias, e a quarta etapa dedica-se ao controle das estratégias implantadas e busca as correções necessárias.

Como descrito a seguir, a consecução de cada uma destas etapas envolve uma série de análise de contexto e posicionamento da organização, requer

definições e enseja tomada de decisões, como também contém dispositivos ou ferramentas capazes de ampliar o conhecimento da organização tanto por parte de seus colaboradores, aqui entendido como público interno, como por parte dos clientes e fornecedores, concebidos como público externo.

3.1 ANÁLISE AMBIENTAL

“A análise ambiental refere-se ao exame das condições e variáveis ambientais, suas perspectivas atuais e futuras, as coações e restrições, os desafios e contingências, as oportunidades e brechas percebidas no contexto ambiental que envolve a organização.” (CHIAVENATO, 1999, p. 328-329)

Esta análise é feita no macroambiente da empresa, e na empresa em si. São avaliados os recursos que compõem a empresa e seus stakeholders, assim como, as variáveis econômicas, sociais, tecnológicas e político-legais.

Feito este diagnóstico a organização será capaz de determinar quais são seus pontos fortes e fracos, e quais são as ameaças e oportunidades que se apresentam. “O propósito de uma empresa pode ser conceitualizado no contexto da **análise S.W.O.T.** (os pontos fortes – *Strenghts* – e fracos – *Weaknesses* – da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças – *Threats* – do ambiente externo).” [grifo do autor]. (WRIGHT et al, 2000, p. 85)

“Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa.” (OLIVEIRA, 201, p. 83)

3.1.1 Análise Externa

A atividade organizacional está sujeita a influências externas que podem se apresentar como ameaças ou como oportunidades. Cada organização faz parte de um determinado setor industrial, formado por empresas concorrentes, que causam impacto entre si. Além das influências do setor, todas as empresas são afetadas por forças ambientais, forças estas do universo econômico, tecnológico, político-legal e social. A sua análise permite que a organização desenvolva a capacidade de interagir com seu ambiente, melhorando seu desempenho, e “coloca em relevo os

processos vitais ou as funções essenciais à preservação da vida organizacional. Sua sobrevivência, transformação e evolução estão, assim, relacionadas a sua capacidade de adaptar-se continuamente às mudanças ocorridas no ambiente.” (TAVARES, 2000, p. 298)

3.1.1.1 Forças econômicas

A economia diz respeito à produção, distribuição, acumulação e consumo dos bens materiais. As mudanças na economia influenciam a demanda e o valor de diversos produtos, bens e serviços, representando tanto oportunidades quanto ameaças para as organizações. Por isto é necessário conhecer algumas variáveis econômicas e suas tendências, como por exemplo: estabilização econômica, taxa de juros, queda de barreiras comerciais, aumento do poder de compra das classes mais pobres, valor do dólar, etc.

3.1.1.2 Forças tecnológicas

As mudanças tecnológicas afetam as operações de uma organização, tanto sob o ponto de vista de produtos como o de processos. A intensidade das mudanças varia de um setor para o outro, há setores como, por exemplo, o eletrônico, no qual as mudanças são rápidas e constantes, e outros como o alimentício, em que as mudanças são mais lentas.

As mudanças na tecnologia podem trazer benefícios para uma organização, como quando permite que seu processo de produção seja mais seguro e mais eficaz, com a diminuição de erros e de perdas. Ou podem ser devastadoras, como quando uma invenção tecnológica supera um produto existente tornando este desnecessário, por exemplo, a máquina de escrever.

3.1.1.3 Forças político-legais

As forças político-legais dizem respeito às legislações, sentenças judiciais, decisões tomadas pelo governo, assim como o próprio resultado das eleições. São

fatores que influenciam as atividades de uma organização em decorrência de um processo do clima político. O impacto causado pelas mudanças pode ser sentido numa perspectiva macro, ou numa perspectiva micro, local.

Exemplos de mudanças político-legais que causam impacto nas atividades das organizações são: incentivos fiscais para doações, mudança de legislação, impostos, etc.

3.1.1.4 Forças sociais

“Organizações desenvolvem produtos e serviços voltados à satisfação das necessidades de algum cliente.”⁸ Para isto é necessário conhecer a relação que o indivíduo tem consigo mesmo e com os outros, com as instituições, com a sociedade e com a natureza.

É preciso entender a maneira como a sociedade está estratificada e como o indivíduo desenvolve suas relações sociais, incluindo tradições, valores, tendências sociais e expectativas que se têm em relação às empresas.

Vários são os indicadores: envelhecimento da população; preocupação com a saúde e estética; educação; transformação da família; aumento do desemprego; criminalidade, etc.

3.1.2 Análise Interna

Após análise do ambiente externo passa-se a analisar o ambiente interno da organização, “a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado” (OLIVEIRA, 2001, p. 94); estabelecendo a missão, a visão e os objetivos gerais e específicos da empresa.

“A análise organizacional leva em conta o que a organização produz (produtos e serviços), como ela produz (qualidade, custo, produtividade), para quem

⁸ FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. ed. Curitiba: Posigraf, 2004, p. 70.

ela produz (mercado de clientes, concorrentes), com o que ela produz (tecnologia, pessoal, recursos próprios ou de terceiros, fornecedores), para se ter uma idéia clara das suas vantagens competitivas e de como utilizá-las melhor.” (CHIAVENATO, 1999, p. 329).

Toda organização é constituída de recursos. A análise destes recursos serve para identificar os pontos fracos que necessitam ser melhorados ou excluídos; e os pontos fortes para que sejam explorados e desenvolvidos.

O resultado desta análise possibilita que estratégias mais adequadas à realidade da organização sejam adotadas, contribuindo e facilitando o alcance dos objetivos.

3.1.2.1 Missão

A missão organizacional traduz o por quê da existência da empresa, o seu propósito, e está normalmente focada fora da organização, buscando atender as necessidades da sociedade, do mercado ou do cliente. Sua concepção e descrição servem para que o público externo compreenda facilmente o seu propósito, e para que o público interno conheça o alcance das operações da organização.

“A missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio. É a dimensão do negócio, que é concretizada nas ações do dia-a-dia pelos membros da organização. Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação.” (TAVARES, 2000, p. 180)

“Muitas vezes, a missão da organização é definida de um modo formal, por escrito, em uma **declaração de missão** [grifo do autor] – uma declaração de propósito genérica mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders* [grifo do autor].” (WRIGHT et al, 2000, p. 93)

Na missão deve aparecer o negócio da organização, explícita ou implicitamente, para que sejamos capazes de identificar o que a mesma faz. A missão deve ser ainda mantida e desenvolvida ao longo do tempo, para acompanhar as mudanças ocorridas no ambiente e no negócio.

3.1.2.2 Visão

Visão diz respeito ao lugar onde se quer chegar num determinado espaço de tempo, pretendendo “estabelecer uma identidade comum quanto aos propósitos da organização, a fim de orientar o comportamento dos membros quanto ao futuro que ela deseja construir.” (CHIAVENATO, 1999, P. 253) Estabelecendo a visão, uma organização passa a ter condições de orientar e direcionar o trabalho de seus colaboradores para atingir os objetivos almejados, sendo a ausência desta “profundamente prejudicial, pois desorienta a organização e os seus membros quanto às suas prioridades em um ambiente altamente mutável e fortemente competitivo.” (CHIAVENATO, 1999, P. 253)

Segundo TAVARES (2000, p. 175)

Uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente. Só assim poderá proporcionar significado, orientar e dar congruência aos esforços de todos os seus colaboradores, tornando-os contínuos e inovadores ao longo do tempo. A visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços em sua busca. É, assim, uma projeção do lugar ou espaço que se pretende que a organização venha ocupar no futuro e, a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente, imaginar o tipo de projeto necessário para alcançá-lo.

É através da visão de uma organização que serão traçados os objetivos gerais da empresa, que são os almejados por todos, e os específicos, que são os objetivos almejados por cada setor.

3.1.2.3 Inventário e gestão dos recursos organizacionais

A empresa é constituída de recursos humanos, organizacionais e físicos. Estes recursos trabalham juntos para oferecer à organização uma vantagem competitiva sustentada, ou seja, estratégias que não podem ser completamente copiadas pela concorrência, e que resultam em altos retornos financeiros.

TAVARES (2000, p. 187) afirma que:

O impacto de mercado que as organizações conseguem provocar depende da forma como aplica e alavanca seus recursos e não de sua disponibilidade. A boa aplicação e a dinamização de recursos dependem mais de uma abordagem criativa, centrada em uma visão desafiadora amplamente compartilhada, do que de sua redução ou corte. As visões de

algumas organizações podem representar aspirações muito elevadas para recursos desproporcionalmente pequenos. Outras, ao contrário, são visões modestas, apoiadas em recursos generosos. Esse tipo de comportamento leva à compreensão completamente diferente do que se pretende da organização no futuro, com conseqüentes diferenças no grau de alavancagem na criatividade e nos recursos.

O inventário é um levantamento dos recursos que constituem uma empresa, sejam eles humanos, organizacionais ou físicos. Este se faz necessário para que a organização crie um modelo de gestão no qual possa tirar vantagem dos seus pontos fortes e minimizar o impacto de seus pontos fracos.

Como nos ensina WRIGHT et al. (2000, p. 86)

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. A contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos.

Os recursos humanos se traduzem na experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamentos de todos os funcionários da organização. "... o fator contingencial mais importante do desenho organizacional são as pessoas, o elemento fundamental que impulsiona a organização para a ação"⁹ uma vez que de nada adianta recursos organizacionais e físicos excelentes sem uma talentosa força de trabalho.

De acordo com WRIGHT et al. (2000, p. 89) "Os recursos humanos de cada empresa são singulares. Essa singularidade origina-se não só no fato de cada empresa empregar um conjunto diferente de seres humanos, mas também nas sinergias específicas que resultam da combinação dos recursos humanos de cada empresa com seus recursos físicos e organizacionais particulares."

Os recursos organizacionais são os processos e sistemas utilizados pela organização, assim como sua estrutura, cultura e afins.

"A avaliação dos recursos organizacionais depende basicamente da questão de saber se os recursos estão adequadamente alinhados com as estratégias da empresa e se eles são suficientes para a implementação dessas estratégias." (WRIGHT et al., 2000, p. 90)

⁹ CHIAVENATO, I. *Administração nos Novos Tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999. p. 459

Os recursos físicos dizem respeito à localização geográfica da organização, suas instalações e equipamentos. O que se deve considerar é se a organização tem uma boa localização geográfica, se possui capacidade adequada, se sua rede de distribuição é um meio eficaz de atingir clientes, se possui tecnologia atualizada, etc.

3.1.2.4 Objetivos gerais e específicos

Uma vez definidas a missão e a visão da empresa, e concluída a análise dos recursos organizacionais, deve-se traçar objetivos, ou seja, metas para as quais a organização direciona seus esforços. É através dos objetivos que a organização conseguirá transformar a visão em realidade.

“Enquanto a missão define qual é o negócio da organização e a visão proporciona uma imagem do que a organização quer ser, os objetivos estabelecem resultados concretos que se deseja alcançar dentro de um específico prazo de tempo.” (CHIAVENATO, 1999, p. 256)

Para serem considerados como tal, os objetivos não podem ser vagos nem muito distantes, e têm que especificar resultados em um período de tempo pré-determinado para seu cumprimento. E ainda, “é preciso também que o indivíduo ou o grupo disponha de um conjunto de meios, cuja aplicação o conduza aos objetivos estabelecidos.” (OLIVEIRA, 2001, p. 156)

FERNANDES e BERTON (2004, p. 174) nos ensinam: “Para formular bons objetivos, o gestor precisa ter em mente algumas características: quantificar e definir prazos para os objetivos da organização, levar em consideração os diversos *stakeholders*, comunicar claramente os objetivos, alinhar objetivos à missão e aos valores da empresa, detalhar os objetivos em diversos níveis...”

Os objetivos podem ser gerais ou específicos. Os objetivos gerais abrangem toda a organização, e refletem os princípios e a missão da empresa, “representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa.” (WRIGHT et al, 2000, p. 98). Os objetivos específicos são identificados e definidos a partir dos objetivos gerais, e relacionam-se às áreas ou projetos específicos da organização.

Para o estabelecimento dos objetivos deve-se ter em mente que os “objetivos são sempre estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma situação que satisfaça esses anseios.” (OLIVEIRA, 2001, p. 156), sendo importante levar em conta que cada *stakeholder* vê a organização de uma perspectiva diferente, tendo interesses muito diversos.

Como nos ensina OLIVEIRA (2001, p. 156): “Existem dois elementos importantes no estabelecimento de quaisquer objetivos:

- * o elemento psicológico, que envolve valores, atitudes, motivações e desejos de indivíduos; e
- * um conjunto de instrumentos, compostos de recursos (financeiros, humanos, materiais, de equipamentos etc.) que deverão ser aplicados para atingir os objetivos estabelecidos.”

3.2 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Estratégia consiste em concentrar todo o esforço em um foco bem definido, buscando-se a vitória e sustentando-a.¹⁰

“A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.” (OLIVEIRA, 2000, p. 174)

A formulação das estratégias consiste numa série de decisões, envolvendo toda a organização, que determinam o plano de ação que a empresa deve seguir a fim de alcançar os resultados por ela almejados.

As empresas podem adotar quatro alternativas de estratégia: crescimento, estabilização, entrincheiramento, e desinvestimento.¹¹

A estratégia de crescimento é adotada visando um aumento das vendas ou da participação da organização no mercado, e o que se espera é que “esse crescimento possibilite um aumento do valor da empresa.” (WRIGHT et al, 2000, p. 132).

A estratégia de estabilidade é adotada pela organização que deseja manter suas operações sem buscar um crescimento significativo. “A estabilidade é desejada

¹⁰ TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 326.

¹¹ CHIAVENATO, p. 346

quando a organização está trabalhando bem em um ambiente receptivo, quando existe baixo risco e quando é necessário tempo para consolidar as forças da organização.” (CHIAVENATO, 1999, P. 347) Para empresas que operam em mais de um setor, significa manter o conjunto atual de empresas, sem novas aquisições; para empresas que atuam em um único setor, significa manter quase as mesmas operações.

Segundo WRIGHT et al (2000, p. 146-147) existem duas razões para se utilizar esta estratégia:

“Em primeiro lugar, essa estratégia permite que a empresa concentre seus esforços administrativos nas empresas existentes, como o objetivo de aumentar suas posições competitivas. Ou seja, em vez de continuar acrescentando novas unidades à empresa e despendendo grandes esforços para administrar várias unidades de negócio diferentes, a administração pode concentrar-se na melhoria da produtividade e na inovação das empresas existentes. Em segundo lugar, os altos administradores podem perceber que o custo de acrescentar novas empresas pode ser superior aos benefícios potenciais.”

A estratégia de entrincheiramento é adotada quando uma organização detecta uma falha na sua condução do negócio, que faz com que esta perca participação no mercado. Tem o objetivo de reforçar ou proteger seus negócios. “É também denominada estratégia defensiva, pelo fato de reduzir a escala de operações para ganhar eficiência e melhorar o desempenho. Trata-se de um esforço para refocalizar as energias nas forças dos negócios fundamentais...” (CHIAVENATO, 1999, p. 347)

Estratégia de desinvestimento ou redução é aquela voltada para unidades de negócios que têm o seu desempenho abaixo do esperado, podendo, inclusive, estar colocando em jogo a sobrevivência da organização como um todo. A redução pode se dar na forma de *turnaround* (reviravolta), onde a empresa tem o objetivo de se tornar mais enxuta e eficaz, e “inclui eliminar resultados não lucrativos, diminuir ativos, reduzir o tamanho da força de trabalho, cortar custos de distribuição e reconsiderar as linhas de produto e os grupos de clientes da empresa.” (WRIGHT et al, 2000, p. 149); na forma de desinvestimento, quando “a melhor saída é desinvestir para não sacrificar o todo e manter apenas o negócio original” (OLIVEIRA, 2001, p. 182), e a organização vende uma de suas unidades de negócio; e na forma de liquidação, “é uma estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio” (OLIVEIRA, 2001, p. 182), e

então a organização fecha a unidade de negócio, o que se dá pela venda de seus ativos.

Muito importante para que o planejamento estratégico dê resultados positivos é a interligação de todos os níveis da organização na formulação da estratégia para toda a empresa.

3.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Após formuladas as estratégias para alcançar a posição desejada pela organização, o passo seguinte é o de implementação destas estratégias. Sem uma implementação adequada, todo o processo de planejamento estratégico poderá ser afetado.

Segundo WRIGHT et al. (2000, p. 267):

A implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem várias questões importantes. As principais delas são como a organização deve ser estruturada para colocar em prática sua estratégia e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura organizacional devem ser administradas para possibilitar que os funcionários da organização trabalhem juntos para realizar os planos estratégicos da empresa.

E ainda, de acordo com CHIAVENATO (1999, p. 350) o “seu propósito é determinar quando os recursos da organização deverão ser mobilizados para colocá-la em marcha e qual a estrutura organizacional adequada para o desempenho eficiente das tarefas solicitadas e um sistema de informação e relações que permitam coordenação das atividades subdivididas.”

Para a implementação das estratégias algumas mudanças ocorrerão na organização, podendo ser ampla ou parcial e localizada. Existem três aspectos que devem sofrer mudanças de forma equilibrada: estrutura, pessoas e processos organizacionais.

A estrutura diz respeito ao modo pelo qual as responsabilidades são distribuídas dentro da organização, e ainda à maneira como os colaboradores estão agrupados. É necessário que as diferentes áreas que necessitam trabalhar juntas para implementar as estratégias estejam com seus esforços coordenados e integrados.

A empresa adota a estrutura organizacional mais adequada para implementar sua estratégia, porém esta estrutura não é imutável, podendo a empresa mudar de uma estrutura para a outra com o intuito de implementar sua estratégia com mais eficácia.

Os tipos de estrutura são variados, sendo os mais comuns:

- estrutura de pequena empresa – é aquela onde, pela empresa ter poucos recursos, os funcionários sabem desempenhar mais de uma tarefa, e o proprietário se envolve em todos os aspectos da empresa.
- estrutura funcional – é aquela onde existe a separação de atividades diferentes em termos de função, permitindo que os especialistas se agrupem; “é o agrupamento de atividades baseado no uso de habilidades, conhecimentos e recursos similares.”¹²
- estrutura multidivisional – é aquela no qual a empresa possui várias linhas de produtos, e cada divisão fica responsável por uma ou mais linhas de produtos. Nesta estrutura “cada divisão é criada como uma unidade autocontida e auto-suficiente para produzir um determinado produto ou serviço.”¹³ Podendo algumas áreas permanecerem centralizadas, como por exemplo a área de recursos humanos.
- estrutura matricial – é aquela que possui uma dupla cadeia de comando. Onde a autoridade sobre as atividades da organização é exercida tanto pelo administrador funcional quanto pelo de projetos. “A matriz tem duas linhas de autoridade; cada unidade se reporta a dois superiores e cada pessoa tem dois chefes: um para atender à orientação funcional (...) e outro para atender a orientação divisional (...).”¹⁴
- estrutura horizontal – é aquela com menos níveis hierárquicos, onde um ou mais níveis são eliminados e os processos decisórios são transferidos para os níveis mais baixos da organização.

A coordenação adequada de pessoas também se faz importante, pois, sem uma equipe competente e motivada, a estratégia não será colocada em prática. É imprescindível que a administração saiba como influenciar e utilizar o poder advindo de seu cargo para conseguir com que os colaboradores implementem as novas estratégias de uma forma eficaz.

¹² CHIAVENATO, p. 397

¹³ CHIAVENATO, p. 400

¹⁴ CHIAVENATO, p. 410

Existem alguns meios para isto:

- **motivação** – os colaboradores são antes de tudo pessoas que têm seus próprios projetos de vida, “e a **motivação** [grifo do autor] é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais.”¹⁵ E os esforço que estas pessoas “despenderão será proporcional à capacidade da estratégia em satisfazer alguma necessidade do indivíduo.”¹⁶

- **liderança** – “é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”¹⁷ A liderança deve partir da alta administração, porém é importante a existência de pessoas que comuniquem os novos objetivos, entusiasmem o grupo e acompanhem os resultados. “O trabalho de liderança estratégica consiste em estabelecer a orientação da empresa – desenvolvendo e comunicando uma visão de futuro – e motivar e inspirar os membros da organização a se moverem nessa direção.” (WRIGHT et al., 2000, p. 302)

- **poder** – é a capacidade de influenciar o comportamento do outro, advinda da autoridade formal ou do controle sobre recursos e recompensas, ou ainda da utilização de algumas técnicas, como por exemplo, a perícia, a permuta, o controle sobre a informação, etc. “O **poder** [grifo do autor] em uma organização é a capacidade de afetar e controlar as ações e decisões das outras pessoas, mesmo quando elas podem resistir.”¹⁸

- **cultura** – são os valores e padrões de crenças e comportamentos aceitos e praticados pelos membros de uma organização. “É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.”¹⁹ Para que uma estratégia seja vencedora é essencial que as mudanças de estratégias sejam acompanhadas por mudanças correspondentes na cultura da empresa.

¹⁵ CHIAVENATO, p. 592.

¹⁶ FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H., p. 232

¹⁷ CHIAVENATO, p. 558.

¹⁸ CHIAVENATO, p. 555.

¹⁹ CHIAVENATO, p. 173.

Depois da adequação da estrutura organizacional e da gestão de pessoas às novas estratégias, é a vez da adequação dos processos organizacionais, ou seja, “definir como os recursos serão alocados, como a estratégia será comunicada, como as recompensas serão feitas e como a base tecnológica será incorporada à estratégia.”²⁰

De acordo com FERNANDES e BERTON (2004, p. 235-236) “... a mudança na estrutura define novos papéis; os esforços para entender as motivações, a cultura, as relações de poder e as formas de liderança procuram preparar as pessoas para a mudança. Por fim, vêm as mudanças de processo, definindo as regras dinâmicas para o funcionamento da organização.”

3.4 CONTROLE ESTRATÉGICO

O controle estratégico tem como finalidade a verificação quanto à implementação das estratégias organizacionais, e quanto à eficácia das estratégias em atingir os objetivos da empresa.

Segundo TAVARES (2000, p. 385-386)

Os objetivos e metas, além dos indicadores relacionados à utilização dos recursos financeiros, humanos e materiais definidos para a implantação da gestão estratégica, deverão ser periodicamente avaliados e controlados. É por meio desse tipo de procedimento que os eventuais desvios entre o que foi planejado e o efetivamente executado e suas causas poderão ser oportunamente identificados e devidamente corrigidos.

Ainda, de acordo com WRIGHT et al. (2000, p. 339)

O controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Se os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como o planejado, a função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos.

Para que haja o controle é preciso avaliar o desempenho real da organização. É necessário definir quais elementos do ambiente e da organização

²⁰ FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H., p. 241.

serão avaliados e monitorados, e quais os padrões aos quais será comparado o desempenho real da empresa.

O controle não é realizado somente no ambiente interno, mas também no externo, e tem como objetivo manter os dois ambientes, interno e externo, de forma alinhada. “Quando as ocorrências do ambiente externo mantêm-se dentro do cenário traçado e o nível interno da maneira como foi organizado, tudo indica que os objetivos serão cumpridos, não havendo necessidade de correções.” (TAVARES, 2000, p. 388)

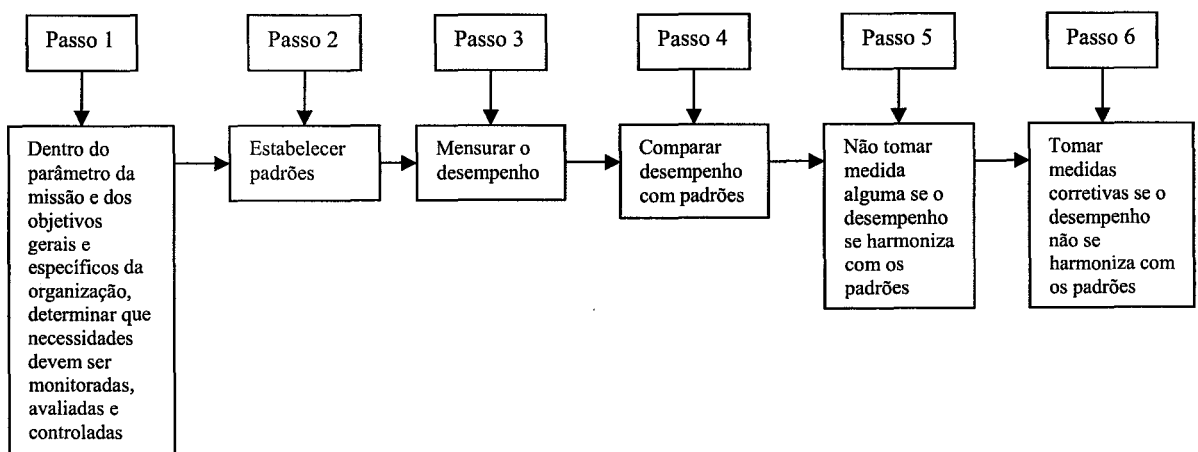
WRIGHT et al. (2000, p. 344) afirmam

O enfoque do controle estratégico é tanto externo quanto interno. Nenhum desses elementos pode ser examinado isoladamente, porque a função da alta administração é alinhar de forma vantajosa as operações internas da empresa a seu ambiente externo. Na realidade, o controle estratégico pode ser visualizado como um “mediador” das interações entre as variáveis ambientais e as dimensões internas da empresa. Com base em mensurações de desempenho qualitativas e quantitativas, a alta administração utiliza o controle estratégico para manter as dimensões internas da empresa em alinhamento com o ambiente externo.

O controle é realizado constantemente, para que, havendo a necessidade de mudanças e adequações nas estratégias, estas possam ser efetuadas antes que afete todo o planejamento estratégico, e coloque em risco o funcionamento da organização.

Uma vez feita a avaliação e detectada alguma discrepância com o planejamento estratégico é necessário que o plano de ação seja revisto modificando-se assim, o que está fora dos padrões.

FIGURA 1 – PASSOS ENVOLVIDOS NO CONTROLE ESTRATÉGICO



FONTE: WRIGHT; KROLL; PARNELL, Administração Estratégica, Editora Atlas, 2000, p. 344

“A avaliação e o controle fecham o ciclo do processo de gestão estratégica e sua finalidade é indicar até que ponto os cursos de ação previstos estão sendo cumpridos e em que grau de apropriação à consecução das metas e objetivos. Pode indicar, ainda se os últimos estão adequados às condições da realidade da organização.” (TAVARES, 2000, p. 386)

3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR

Os princípios básicos da Administração, assim como os do Planejamento Estratégico se aplicam tanto à organizações que visam lucro, como à organizações sem fins lucrativos. Entretanto, existem algumas especificidades das organizações sem fins lucrativos que têm implicações estratégicas. Vejamos a seguir.

3.5.1 Análise Ambiental

As organizações que visam lucro conhecem seus clientes e suas necessidades, pois na maioria dos casos, aquele que paga pelo produto ou serviço é o usuário do mesmo. Nas organizações sem fins lucrativos a relação com seus “clientes” é menos direta, pois “os que são atendidos por elas não são necessariamente aqueles que contribuem financeiramente para suas operações.”²¹ O que significa que o planejamento estratégico das organizações sem fins lucrativos deve ter dois enfoques: um voltado para o atendimento de seus clientes e outro visando garantir o apoio financeiro para a prestação dos serviços.

Isto nos mostra que as principais diferenças entre as organizações que visam lucro e as organizações sem fins lucrativos residem nas suas fontes de receita e nos seus grupos de *stakeholders*. E estas duas principais diferenças têm implicação direta na análise ambiental da organização.

“As organizações sem fins lucrativos, (...), podem obter receita de várias fontes: impostos, doações, contribuições e, em alguns casos, vendas de seus produtos ou serviços.”²² Pelo fato da maioria de suas fontes de receita ser

²¹ WRIGHT et al, 2000, p. 401.

²² WRIGHT et al, 2000, p. 400.

diretamente afetada em virtude de alterações na política e na legislação, como por exemplo mudanças nas leis tributárias diminuindo o incentivo à doações por parte de empresas e indivíduos, o administrador deve dar atenção redobrada nas análises das oportunidades e ameaças das forças político-legais.

No caso dos *stakeholders*, suas preocupações podem causar alterações constantes no planejamento elaborado, por mais racional e lógico que este se apresente, pelo simples motivo de os interesses serem bastante diferentes entre si. “O maior número e diversidade de *stakeholders* podem resultar, (...), em uma autonomia administrativa menor em comparação à dos administradores de empresas.”²³

Segundo DRUCKER (2001, p. 81), a tarefa mais difícil de um executivo de uma organização sem fins lucrativos é conseguir que todos os interessados concordem a respeito das metas a longo prazo. “Construir ao redor do longo prazo é a única maneira de integrar todos esses interesses.”²⁴

Uma das formas de conseguir com que todos trabalhem por um mesmo ideal, numa mesma direção, é a motivação. No que diz respeito à motivação, as pessoas reagem de modos muito diferentes aos estímulos, pois têm necessidades, valores sociais, e capacidade para alcançar objetivos diferentes. Gerando diferentes padrões de comportamento. Como nos ensina CHIAVENATO (2004, p. 436) “... se a *organização* [grifo do autor] for um ambiente capaz de satisfazer às exigências dos indivíduos, estes poderão crescer, expandir-se e encontrar sua satisfação e auto-realização ao promover os objetivos da organização.”

Grande parte da força de trabalho das organizações sem fins lucrativos é composta de voluntários, que estão trabalhando não em troca de recompensa financeira, e sim a serviço de uma causa, por uma recompensa moral. Estes voluntários devem ser considerados um importante mercado, senão o mais importante, pois o número de voluntários que se consegue atrair determina o número de pessoas que podem ser atendidas. Para que estes colaboradores se sintam recompensados é necessário que seu papel esteja adequado às suas expectativas, assim como adequado ao próprio colaborador. Um líder neste momento é

²³ WRIGHT et al, 2000, p. 403.

²⁴ DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p. 81.

imprescindível. E este mais do que ninguém precisa que seu papel seja adequado à missão da instituição e aos seus valores, pois o papel do líder é dar o exemplo, inspirar os outros.

O trabalho do líder em organizações sem fins lucrativos é muito mais difícil do que em organizações que visam o lucro, pois este precisa ser excepcionalmente bom, porque sua organização está comprometida com uma causa.²⁵

3.5.2 Missão e Objetivos

“As instituições sem fins lucrativos existem por causa da sua missão. Elas existem para fazer uma diferença na sociedade e na vida dos indivíduos.”²⁶

Ao definir a missão de uma organização sem fins lucrativos, o administrador deve procurar ser operacional, para que consiga reverter boas intenções em resultados.

“Uma declaração de missão deve focalizar aquilo que a instituição tenta realmente realizar, de forma que cada um na organização possa dizer: Esta é *minha* [grifo do autor] contribuição à meta.” (DRUCKER, 2001, p. 4)

Existe uma peculiaridade na missão de organizações sem fins lucrativos, a possibilidade da mesma ser cumprida, ou seja, de não mais ser necessária. Como exemplo, temos a erradicação de doenças causando a desnecessidade de organizações voltadas ao seu tratamento. Caso em que as organizações têm a possibilidade de mudar sua área de atuação para uma outra causa também importante, alterando com isto sua missão.

Para que uma organização obtenha resultados satisfatórios é necessário que sejam traçados objetivos a partir da declaração de missão. Conforme mencionado antes, o mais difícil em uma organização sem fins lucrativos é a grande diferença de interesses entre os *stakeholders*. Como nos ensina WRIGHT et al (2000, p. 408), “os objetivos gerais podem algumas vezes não refletir as necessidades dos “clientes” [grifo do autor] da organização da mesma forma que refletem os desejos de seus patrocinadores financeiros.” Mas, apesar da dificuldade

²⁵ DRUCKER, P. F., 2001, p. 12.

²⁶ DRUCKER, P. F., 2001, p. 33.

das organizações sem fins lucrativos em se traçar objetivos , estes são necessários para que uma organização opere com eficácia.

3.5.3 Estratégias

As organizações sem fins lucrativos podem ter mais complicações nos processos de formulação, implementação e controle de estratégias do que as empresas. Isto porque elas sofrem maiores restrições políticas sobre suas escolhas estratégicas. E ainda, pela natureza social do serviço prestado, as organizações sem fins lucrativos estão sujeitas também à restrições impostas pelos seus colaboradores. “Conquanto a orientação da organização seja consistente com suas crenças e valores, eles irão cooperar com a implementação das decisões estratégicas. Entretanto, se a orientação da organização afastar-se de seus valores, eles podem deixar a organização e até opor-se ativamente a suas operações.”²⁷

Quanto ao controle estratégico, este pode ser ainda mais difícil, pela dificuldade inicial em se traçar objetivos gerais e específicos. E a falta de objetivos torna o controle quase impossível.

²⁷ WRIGHT et al, 2000, p. 411.

4 ASSOCIAÇÃO SOLIDÁRIOS PELA VIDA - SOVIDA

A Associação Solidários pela Vida – SOVIDA foi fundada em 19 de outubro de 1992, tendo como principal fundadora a Irmã Maria Fernanda de Jesus Lopes, com o objetivo de acolher e cuidar de doentes de Aids desamparados e sem condições sócio-econômicas de arcar com o tratamento.

A Irmã, da Congregação das Irmãs Oblatas do Santíssimo Redentor, Ordem que trabalha com mulheres marginalizadas, desenvolvia seu trabalho religioso e educativo junto a mulheres trabalhadoras do sexo. No início dos anos 90 a Irmã começou a notar a ausência de mulheres, vindo a saber que algumas estavam doentes e outras já haviam falecido por causa do vírus HIV / AIDS. Muitas mulheres que se encontravam doentes haviam sido abandonadas por seus familiares e amigos em virtude de tal doença, vindo a procurar a ajuda da Irmã. O que a levou a pensar em um abrigo para estes doentes, e assim foi criada a Associação.

A criação da “SOVIDA” se deu em um ambiente político-social extremamente conturbado, no auge do processo de deterioração da LBA, desmoralizada pelos escândalos da sua então presidente Rosane Collor, e com as denúncias sobre a Comissão do Orçamento. As políticas sociais retrocederam e as questões sociais assim como as teses de resgate da cidadania tornaram-se secundárias. Sendo as verbas destinadas a estas políticas drasticamente reduzidas.

A Associação é uma instituição filantrópica, ecumênica, reconhecida como de utilidade pública Municipal, Estadual e Federal, inscrita no CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social, e está localizada na região leste do Município de Curitiba, Distrito Cajuru, Bairro Capão da Imbuia, com endereço à Rua Prof. Benedito Conceição, 1691.

Quando foi criada, a Associação funcionava nas dependências de um imóvel situado no bairro do Atuba, cedido pela “Liga das Senhoras Católicas”, com capacidade máxima para 12 leitos.

Em 1994, a “SOVIDA” iniciou uma campanha de arrecadação de fundos para a construção de sua sede própria, que foi inaugurada no ano de 1998, no bairro do Capão da Imbuia. A sede possui capacidade máxima para vinte e dois moradores.

Além dos cuidados aos moradores da sede, a “SOVIDA” presta assistência domiciliar para 60 famílias cadastradas e outras 40 eventuais, perfazendo uma média de duzentos e quarenta pessoas atendidas mensalmente pela instituição. A população atendida é constituída de homens e mulheres a partir de dezoito anos que provém do município de Curitiba e eventualmente de outros locais.

Ao longo destes anos de existência, tornou-se vanguarda no atendimento à pessoa portadora do vírus HIV / AIDS.

Participa nas Comissões Estadual e Municipal, Fórum de ONG / Aids do Paraná e outros movimentos reivindicadores sobre HIV / AIDS, contribuindo com o controle social.

Desenvolve também, ações de prevenção, por meio de cursos, treinamentos para sensibilização e capacitação sobre DST / HIV / AIDS na comunidade em geral.

O acolhimento das pessoas doentes de AIDS, se dá a partir do encaminhamento dos centros de referências do município. Os critérios de entrada na casa de apoio “Solar do Girassol” para moradia temporária envolvem entrevista, levantamento das condições psicossociais e sócio econômica, entre outros.

A “SOVIDA” fornece ao morador: leito, alimentação, roupas, terapias complementares, administração e controle dos medicamentos antiretrovirais, recreação, passeios, acompanhamento, encaminhamento, orientação e aconselhamento, bem como, assistência sobre os benefícios legais, e outros.

Os serviços assistenciais, tanto ambulatorial, hospitalar como laboratorial, prestados aos moradores da Casa de Apoio “Solar do Girassol” e dos assistidos em domicílio pela “SOVIDA”, são acompanhados pela equipe de auxiliares de enfermagem voluntários.

Os cuidados assistenciais abrangem a alimentação, orientação para adesão ao tratamento com medicamentos, higiene pessoal e bucal, cuidados com a aparência, saúde mental, laborterapia, fisioterapia, lazer, passeios, reuniões sociais, dinâmicas de grupo, espiritualidade.

4.1 ANÁLISE EXTERNA

4.1.1 Oportunidades

- Maior conscientização sobre o HIV / AIDS;
- maior visibilidade e procura por trabalhos voluntários;
- maior profissionalização no 3º setor;
- incentivos fiscais;
- aprimoramento do arcabouço legal;
- maior investimento do Estado;
- maior número de projetos decorrentes do movimento de responsabilidade social entre as empresas.

4.1.2 Ameaças

- Preconceito em relação ao HIV / AIDS;
- alto custo do tratamento;
- baixo investimento no setor social ou em organizações sociais;
- dificuldade em angariar voluntários;
- a organização não ser conhecida, não ter visibilidade.

4.2 ANÁLISE INTERNA

4.2.1 Missão

“Acolher e cuidar de pessoas vivendo com HIV / AIDS em situação de pobreza e abandono familiar, bem como desenvolver e disseminar ações educativas para a população em geral.”

4.2.2 Visão

A organização não possui uma visão estabelecida, portanto este trabalho sugere a seguinte visão:

“Aumentar em 30% o número de pessoas assistidas pela organização no ano de 2007”.

4.2.3 Objetivos Gerais

Ampliar o acesso e melhorar a qualidade do diagnóstico, tratamento e assistência aos portadores e doentes de HIV / AIDS.

4.2.4 Objetivos Específicos

- Manter casa de apoio para abrigar os doentes de AIDS em situação de pobreza e abandono familiar.

- Possibilitar aos doentes de AIDS vida comunitária e resgate de sua dignidade.

- Disseminar conhecimentos e desenvolver ações educativas sobre DST / HIV / AIDS à população em geral, visando a redução do preconceito e da discriminação, bem como, formação de uma consciência preventiva.

- Desenvolver ações assistenciais às famílias que possuem pessoas doentes de AIDS.

- Atuar no controle social, exigindo implementação e/ou otimização das políticas públicas de saúde.

4.2.5 Pontos Fortes

- Histórico, ter 14 anos de experiência no trabalho com este tema;
- possuir sede própria;
- existência de um Regimento Interno;
- participação em conselhos municipais e estaduais;
- estar devidamente regulamentada junto ao CNAS.

4.2.6 Pontos Fracos

- Não ter trabalho sistematizado com um grupo de voluntários;
- a cultura organizacional não está voltada para o pensamento empresarial;

- distribuição inadequada de responsabilidades e funções;
- ausência de um organograma funcional, de apoio ao Regimento Interno.

4.3 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS – PLANO DE AÇÃO

O plano de ação visa estabelecer diretrizes para a organização, definir quais serão os próximos passos a serem tomados, facilitando com isto a visualização e a implementação das estratégias.

Visto que o sucesso do planejamento estratégico está diretamente ligado à sensibilização dos recursos humanos da organização em relação ao mesmo, definiu-se como primeira ação, a apresentação do planejamento estratégico à Diretoria e aos colaboradores.

Em seguida, verificou-se a importância da criação de um organograma e da definição dos cargos, possibilitando uma melhor divisão de responsabilidades e funções, sendo esta a segunda ação.

Uma vez definidas as responsabilidades, e levando-se em conta a dificuldade da organização na captação de voluntários, indica-se a criação de parcerias com outras organizações a fim de ampliar seu quadro de voluntários. E em ação consecutiva, a preparação e o treinamento do corpo de voluntários. Mais adiante, a preparação de voluntários-chaves para se tornarem multiplicadores de novos voluntários.

E, por último, considera-se importante o intercâmbio de conhecimento e experiências com outras organizações, visando diminuir o preconceito e a discriminação da pessoa vivendo e convivendo com HIV / AIDS.

Para tornar a implementação das estratégias mais eficaz, criou-se um cronograma das atividades, utilizando-se uma ferramenta contendo os seguintes tópicos:

- a) o que – descrição da atividade ou tarefa proposta;
- b) por que – justificativa para a atividade proposta;
- c) onde – definição da área onde será desenvolvida a atividade;
- d) quando – data prevista para o início da atividade;
- e) quem – atribuição de responsabilidade pelas atividades propostas;

f) como – detalhamento da metodologia utilizada para a execução da atividade.

Ação 1	
O que	Apresentação do planejamento estratégico para os funcionários, e sensibilização destes para com os objetivos.
Por que	Para garantir a efetividade do planejamento.
Onde	Em todos os setores da “SOVIDA”.
Quando	Janeiro de 2007.
Quem	Diretoria.
Como	Através de palestra em Assembléia Extraordinária.

Ação 2	
O que	Definir cargos e organograma hierárquico/funcional.
Por que	Determinar a divisão de responsabilidades e funções.
Onde	Em todos os setores da “SOVIDA”.
Quando	Fevereiro de 2007.
Quem	Diretoria.
Como	Reestruturação do Regimento Interno, com a inclusão do organograma.

Ação 3	
O que	Criar parcerias com organizações voltadas a captação e direcionamento de voluntários.
Por que	Garantir a qualidade e a continuidade do trabalho voluntário.
Onde	Setor de RH da “SOVIDA”.
Quando	Fevereiro de 2007.
Quem	Diretoria de RH.
Como	Estabelecendo parcerias com organizações que desenvolvam este tipo de trabalho, como por exemplo, www.ajudabrasil.org

Ação 4	
O que	Elaborar um programa de capacitação e motivação de voluntários.
Por que	Garantir maior eficácia nas atividades de voluntariado.
Onde	Em todos os setores da “SOVIDA” onde haja voluntários.
Quando	Março de 2007.
Quem	Diretoria de RH.
Como	Através de cursos e palestras internas e externas.

Ação 5	
O que	Preparar voluntários para multiplicadores de novos voluntários.
Por que	Recrutar novos voluntários, de forma barata e eficaz, motivados para a causa.
Onde	Em todos os setores da “SOVIDA” onde haja voluntários.
Quando	Março de 2007.
Quem	Diretoria de RH.
Como	Através de treinamentos internos específicos em ferramentas de recrutamento e seleção.

Ação 6	
O que	Desenvolver um programa de intercâmbio de conhecimento e experiências com outras organizações.
Por que	Fortalecer o papel social para a diminuição do preconceito e discriminação da pessoa vivendo e convivendo com HIV / AIDS.
Onde	Em organizações do setor, na cidade de Curitiba e região.
Quando	Maio de 2007.
Quem	Diretoria.
Como	Através de parcerias com outras organizações.

4.4 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Este trabalho foi desenvolvido tendo como período previsto para aplicação o ano de 2007, conforme descrito no plano de ação.

4.5 CONTROLE ESTRATÉGICO

Para que se possa acompanhar a eficácia do planejamento e assim tentar garantir os resultados esperados das ações definidas no plano de ação, foram utilizados as seguintes ferramentas e índices de controle:

Ação	Controle
Ação 1	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de presença dos funcionários na Assembléia Extraordinária; - Dinâmica, através de apresentações em grupo, visando auferir a compreensão do planejamento.
Ação 2	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação do novo Regimento Interno em assembléia.
Ação 3	<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de termos de parceria; - Índice de rotatividade de voluntários; - Índice do aumento do quadro de voluntários.
Ação 4	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação objetiva dos conhecimentos adquiridos após cada curso ou palestra. - Utilização de um quadro de avaliação de desempenho de funcionários e voluntários.
Ação 5	<ul style="list-style-type: none"> - Índice do aumento do quadro de voluntários; - Índice de rotatividade de voluntários.
Ação 6	<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de termos de parceria; - Cumprimento de um cronograma de eventos de intercâmbio; - Relatório de atividades dos eventos de intercâmbio.

Cabe ressaltar, que os controles aqui propostos, servem para que a Diretoria da “SOVIDA” possa acompanhar a obtenção dos resultados esperados. A partir da análise das informações obtidas com os controles, a Diretoria deverá avaliar a necessidade de ações corretivas ou de manutenção do planejamento, de acordo com a realidade da organização naquele momento.

5 CONCLUSÃO

O Terceiro Setor vem crescendo de forma acelerada, e suas organizações vêm conquistando cada vez mais espaço, tornando com isto, suas ações muito mais complexas.

Como qualquer outra organização, as sem fins-lucrativos, necessitam de uma administração adequada à sua realidade para que possam sobreviver e se concentrar em sua missão.

O planejamento estratégico é uma ferramenta da administração que possibilita que as organizações definam seus objetivos de forma clara e trabalhem com o foco direcionado para alcançá-los.

No que tange ao assunto específico pelo qual este trabalho foi desenvolvido, traz-se como ponto fundamental a elaboração e a aplicação do planejamento estratégico voltado à captação e desenvolvimento de recursos humanos.

Recomenda-se um aprimoramento da administração voltando o seu foco para o pensamento estratégico, assim como o constante trabalho de sensibilização e orientação do corpo de voluntários e de funcionários, em função de a organização “SOVIDA” ter como missão institucional um tema difícil junto à sociedade que é o acolhimento e tratamento de doentes de HIV / AIDS.

REFERÊNCIAS

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social** – uma abordagem introdutória. Relatório setorial 1. Rio de Janeiro: AS/GESET, 2000.

CECATTO, C. **Planejamento estratégico e RH**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3338&org=3>> Acesso em: 03 de jun. 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. Curitiba: Posigraf, 2004.

FERRAREZI, E. REZENDE, V. **OSCIP** – organização da sociedade civil de interesse público: a lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor. Brasília: Comunidade Solidária, 2000.

IOSCHPE, E. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARTINIANO, J. **Bases para o planejamento estratégico**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3853&org=3> Acesso em: 03 jun. 2006.

MESTRINER, M. L. **O Estado entre a filantropia e a assistência social**. São Paulo: Cortez, 2001.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROTHGIESSER, T. L. **Recursos humanos e voluntariado**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3548&org=3> Acesso em: 29 jun. 2006.

SCAICO, O. et al. **CEATS: o espaço do terceiro setor na universidade**. Revista de Administração de empresas. São Paulo: FGV. V. 33, n. 1, p. 74-76, jan-mar. 1998.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, R. F. **Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, nº 1, p. 1-15, janeiro/março 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.